

Le 5 leggi della Quinta Disciplina nel Management Sanitario

PENSIERI C.

Direzione Clinica, Policlinico Universitario Campus Bio-Medico, Roma

Corrispondenza: Claudio Pensieri, Direzione Clinica, Policlinico Universitario Campus Bio-Medico, Roma; e-mail: c.pensieri@unicampus.it

Ricevuto il 31 ottobre 2017; Accettato 17 novembre 2017

RIASSUNTO

Le aziende sanitarie, gli ospedali e le cliniche private sono diventate nell'ultimo ventennio aziende alla continua ricerca di un pareggio dei conti e in alcuni casi di profitto.

Per raggiungere questi obiettivi di pareggio di bilancio o di profitto è stato necessario lavorare sul Management.

I livelli dirigenziali hanno dovuto modellarsi sulle aziende a scopo di lucro per fare benchmarking delle migliori pratiche economiche e amministrative.

La Quinta Disciplina, frutto della Sloan School of management del Massachusetts Institute of Technology (MIT), è un sistema di management e leadership delle Learning Organization che hanno dimostrato una forte capacità di adattamento e superamento delle crisi.

In questo articolo trattiamo le 5 Leggi della Quinta Disciplina che i top manager sanitari dovrebbero conoscere per gestire, prevedere e controllare i cambiamenti aziendali.

ABSTRACT

The 5 Laws of the Fifth Discipline in Health Management.

In the last twenty years, hospitals and private clinics have become companies searching for a break or, in some cases, for profit.

To achieve these profits or balance goals, it was necessary to work on management.

Leadership levels needed to model on profit-making companies to benchmark the most effective economic and administrative practices.

The Fifth Discipline (result of the MIT's Sloan School of Management) is an organization management and leadership system that has demonstrated a strong ability to adapt and overcome the crisis.

In this article, we deal with the 5 Laws of the Fifth Discipline that the top health managers should know about managing, predicting, and controlling business changes.

Parole chiave: qualità, educazione al cambiamento, PNL, leadership, learning organization, management, Quinta Disciplina, programmazione neuro linguistica.

Keywords: quality, change education, NLP, leadership, learning organization, management, Fifth Discipline, neuro-linguistic programming.

1. Introduzione

Questo contributo è il terzo articolo sul sistema di Management definito dal Massachusetts Institute of Technology (MIT) “La Quinta Disciplina”, i precedenti contributi applicati alla Sanità e pubblicati su Medicina e Morale nel 2013 [1] e nel 2016 [2] hanno analizzato lo sfondo teorico (le 4 discipline organizzative: Padronanza personale, Modelli mentali, Visione condivisa, Apprendimento di gruppo) e le prime applicazioni pratiche (le 7 incapacità di apprendere: 1. io sono la mia posizione; 2. il nemico è là fuori; 3. l’illusione di farsi carico; 4. l’eccesso di concentrazione sugli eventi; 5. la parabola della rana bollita; 6. l’illusione di apprendere dagli eventi; 7. il mito del manager) dei problemi che caratterizzano alcune organizzazioni sanitarie.

Con questo articolo vogliamo mettere in luce le “soluzioni” alle problematiche sollevate nei precedenti contributi.

Michael Peter Senge,¹ fondatore della “Fifth Discipline”[3], direttore del Center for Organizational Learning alla Sloan School of Management del Massachusetts Institute of Technology (MIT) afferma: «le organizzazioni che eccellono (Lear-

ning Organization) sono quelle che hanno scoperto come indirizzare e valorizzare l’impegno del personale e hanno sviluppato la capacità di imparare a tutti i livelli dell’organizzazione, compreso il Top Management».

Le organizzazioni che apprendono sviluppano una continua conoscenza collettiva mettendo tutti i propri membri in condizione di apprendere insieme, affinché le nuove conoscenze, i miglioramenti individuali e gli incrementi di efficienza, pur prodotti da singoli individui od organi, siano condivisi, e si diffondano nell’intera organizzazione. Un Policlinico Universitario ad esempio ha l’ottima possibilità di organizzare convegni e presentazioni di dati di ricerche per il proprio personale e invitare professori a tenere seminari di aggiornamento all’interno del proprio istituto. Le altre aziende sanitarie invece dovranno spingere i propri professionisti a mantenersi al passo con le innovazioni, a volte supportandoli nella formazione diretta (organizzazione di seminari interni) a volte spingendoli a partecipare a convegni/corsi etc., a volte modificando i *privileges* o le *job description* dei singoli professionisti in base all’aggiornamento ottenuto o “non-ottenuto”.

Senge afferma che l’apprendimento (anche nel lavoro) è un aspetto fondamentale delle aziende a scopo di lucro, ed è anche una cosa naturale per l’essere umano.

Nessuno deve insegnare ad imparare a un bambino. I bambini infatti sono intrinsecamente curiosi, studenti modello. Poi da adulti, smettono di imparare così velocemente.

Le organizzazioni che apprendono sono

¹ Peter Senge è Senior Lecturer in “Leadership and Sustainability” alla Sloan School of Management del MIT. Il Journal of Business Strategy (September/October 1999) ha nominato il prof. Senge uno dei 24 personaggi che hanno influenzato maggiormente il panorama delle “business strategy” negli ultimi 100 anni. Il Financial Times (2000) lo ha nominato uno dei più importanti Guru Mondiali del Top management, e il BusinessWeek (October 2001) ha classificato Peter Senge come uno dei 10 migliori Guru del Management (accesso del 15.1.2014, a: http://mitsloan.mit.edu/faculty/detail.php?in_spseqno=41415).

possibili perché attraverso l'apprendimento, l'impiegato, il manager, il primario, l'assistente, l'infermiere, l'amministrativo ri-crea se stesso e impara a fare qualcosa che non era mai stato in grado di fare prima.

Attraverso l'apprendimento ri-percogliamo il mondo e il nostro rapporto con esso.

Attraverso l'apprendimento estendiamo la nostra capacità di creare, di essere parte del processo generativo della vita.

In ciascuno di noi è presente una fame profonda di questo tipo di apprendimento.

Con la "Quinta Disciplina", si spiega come le organizzazioni che apprendono possono essere costruite.

In particolare la Quinta Disciplina è un modello fondato sull'abilità di riuscire a vedere il mondo nella sua complessità per capire ciò che veramente sta alla base del cambiamento e comprendere le relazioni esistenti fra le persone e i risultati aziendali.

Uno sguardo alternativo alla realtà che sa creare nuovi modi di pensare per risolvere i problemi creati dai vecchi modi di pensare.

Apprendimento organizzativo significa quindi imparare più velocemente da se stessi e dagli altri, cogliere tutte le occasioni, avere la capacità di valutare, sentirsi liberi di sperimentare e far errori, provare, discutere con altri le soluzioni possibili in un ambiente stimolante, scambiarsi informazioni a tutti i livelli, cogliere velocemente segnali dall'ambiente esterno, per arrivare al mercato prima degli altri con prodotti e servizi nuovi.

Sono queste le basi su cui costruire un'azienda che possa vivere e prosperare.

L'apprendimento non è soltanto una nuova fonte di vantaggio competitivo: esso favorisce anche un approccio al lavoro di straordinaria efficacia in cui i singoli mettono in gioco tutta la propria creatività per far crescere l'impresa.

Senge ha messo in evidenza come nelle "organizzazioni che apprendono" vi siano alcune "regole" comuni che vengono rispettate dalle aziende a scopo di lucro e che portano all'eccellenza nel medio-lungo tempo.

Tali leggi (Senge ne descrive 10) sono state sintetizzate, semplificate e accorpate in 5 regole da Bonocore [4]:

1. guardare il sistema, non le singole parti
2. guardare le interrelazioni, non le catene di causa-effetto
3. guardare i processi, non le singole istantanee (considerare il lungo, oltre che il breve tempo)
4. considerare l'effetto leva
5. conoscere gli archetipi sistemici.

In sintesi la Quinta Disciplina si basa sulla interiorizzazione aziendale delle altre 4 discipline, la ricerca attiva e correzione interna delle 7 incapacità, l'applicazione delle 5 leggi e l'attenzione ai 6 archetipi sistemici.

2. Le 5 Leggi

2.1 Guardare il sistema, invece delle singole parti

«In una versione moderna di un'antica storia sufi, un passante incontra un ubriaco che sta inginocchiato sotto un lampione.

Si offre di aiutarlo e scopre che l'ubriaco sta cercando le chiavi di casa. Dopo alcuni minuti, gli chiede: "Dove ti sono cadute?".

L'ubriaco risponde che gli sono cadute davanti alla porta di casa.

"Allora perché le cerchi qui?" chiede il passante.

"Perché", risponde l'ubriaco, "davanti al mio ingresso non c'è luce".

Qualche volta le chiavi sono davvero sotto il lampione, ma altre volte sono lontane, nel buio» [5, p.69].

In sanità, fino a pochi anni addietro, c'era l'abitudine di applicare soluzioni familiari ai problemi da affrontare, si esaminavano le singole parti del problema e si ricorreva a ciò che si conosceva meglio per risolvere quel problema.

Sforzarsi di applicare soluzioni familiari mentre i problemi di fondo permangono o peggiorano, è un indicatore affidabile del pensiero non sistemico – quello che alcuni economisti chiamano la sindrome del "quel che ci vuole qui è un martello più grosso", piuttosto che utilizzare la soluzione del "diamo la martellata nel punto giusto".

Senge, nel suo libro, identifica questa legge nel paragrafo: "*La facile via di uscita di solito riporta all'interno del problema*".

Nello specifico, poiché le organizzazioni che apprendono sono considerate dei sistemi viventi e, in quanto tali, dei sistemi completi il cui carattere dipende dall'insieme delle parti è necessario guardare all'interno del sistema e all'interazione fra le parti per comprenderne problemi ed evoluzioni.

Inoltre certe soluzioni si limitano a

spostare i problemi da un punto del sistema ad un altro, perché spesso quelli che hanno "risolto" il primo problema non sono quelli che ereditano il problema nuovo (*I problemi di oggi derivano dalle "soluzioni" di ieri*) [5, pp.65-66].

Qualche volta, invece, la soluzione semplice o familiare non solo è inefficace, ma induce anche al vizio ed è pericolosa (*La cura può essere peggiore della malattia*) [5, p. 70].

Per esempio, l'alcolismo può cominciare con la semplice abitudine di bere in società – una soluzione al problema della scarsa considerazione di se stessi o di uno stress connesso al lavoro. Gradualmente, la cura diventa peggiore della malattia; oltretutto, essa rende la stima di sé e lo stress anche peggiori di quanto fossero all'inizio.

A lungo termine la conseguenza più insidiosa dell'utilizzo di una soluzione non sistemica è il crescere del bisogno di ulteriori dosi di essa. È questo il motivo per cui interventi governativi mal concepiti non sono soltanto inefficaci, ma anche "inducono al vizio", nel senso di accrescere la dipendenza e diminuire le capacità di quelli che abitano nelle località interessate di risolvere i loro problemi. Il fenomeno dei miglioramenti a breve termine che portano alla dipendenza a lungo termine è talmente comune che tra i teorici dei sistemi ha il proprio nome: lo chiamano "transfert". Chi interviene può essere l'assistenza federale alle città, gli enti per l'aiuto alimentare e i programmi del benessere. Tutti "aiutano" un sistema ospite, solo per lasciarlo fondamentalmente più debole di prima e con un accresciuto bisogno di altro aiuto [5, p. 70].

Bonocore, per risolvere questo problema, suggerisce di adottare la tecnica della formazione, «Se vuoi veramente aiutare qualcuno che ha fame, non procurargli il pesce, ma insegnagli a pescare!» [4, p.163].

2.2 Considerare le interrelazioni, invece delle catene di causa-effetto

Tutti i problemi citati nel paragrafo precedente vengono accomunati da una fondamentale caratteristica dei sistemi umani complessi, ovvero: la “causa” e l’“effetto” non sono vicini nel tempo e nello spazio.

Con “effetti” si intende i sintomi ovvi che indicano che vi sono dei problemi – abuso di stupefacenti da parte dei sanitari sotto stress, burn out, profitti che scendono, etc.

Con “causa” si intende l’interazione del sistema sottostante che è più responsabile della generazione dei sintomi e che, se riconosciuto, potrebbe portare a cambiamenti che danno luogo a un miglioramento durevole.

Queste cause spesso sono studiate in sanità dal Risk Management tramite le RCA (Root Cause Analysis) e le FMEA (Failure Mode & Effects Analysis).

«Perché questo è un problema? Perché la maggioranza di noi ritiene che la causa e l’effetto siano vicini nel tempo e nello spazio.

Quando da bambini giochiamo, i problemi non sono mai troppo lontani dalle loro soluzioni – finché, almeno, limitiamo il nostro gioco a un gruppo di giocattoli. Anni dopo, se siamo dei dirigenti, ten-

diamo a pensare che il mondo funzioni allo stesso modo.

Se c’è un problema sulla linea di produzione, ne cerchiamo la causa in produzione» [5, p. 72].

Se c’è un problema nella chirurgia dell’ortopedia il problema è nell’Unità Operativa (non pensiamo che magari la Direzione Sanitaria gli ha dato pochi slot ambulatoriali per reclutare pazienti chirurgici).

Se il personale di vendita non può raggiungere i suoi obiettivi, pensiamo che abbiamo bisogno di nuovi incentivi di vendita o di promozioni.

Se gli alloggi sono insufficienti, costruiamo più case.

Se ci sono troppi immigrati chiudiamo le frontiere.

Se gli alimenti sono insufficienti, la soluzione deve consistere in più alimenti.

Tra i vari problemi che affliggono la sanità, le cui cause non sono “vicine” nel tempo, c’è lo sviluppo e la crescita degli ospedali o delle cliniche private. Quando un ospedale o una clinica si allarga, aprendo nuove Unità Operative, nuovi reparti, nuovi servizi o traslocando in sedi più grandi può capitare che i Manager chiedano al personale una rapida crescita.

Senge attira l’attenzione sulla legge “Più rapido è più lento” rifacendosi alla vecchia storia della lenta tartaruga che vince la corsa con la lepre.

«Per molti uomini e donne d’azienda americani il tasso di sviluppo migliore è rapido, più rapido, rapidissimo eppure, virtualmente tutti i sistemi naturali, dagli ecosistemi agli animali alle organizzazioni, hanno tassi intrinseci di crescita ottimali.

Il tasso ottimale è molto più lento del tasso di sviluppo più rapido possibile.

Quando la crescita diventa eccessiva il sistema stesso cercherà di compensare rallentando; il che forse nel corso del processo metterà a rischio la sopravvivenza dell'organizzazione» [5, p. 71].

Per spiegare ancora meglio questa legge del "Considerare le interrelazioni, invece delle catene di causa-effetto" prendiamo in considerazione un concetto molto soggettivo che in Programmazione Neuro Linguistica (PNL) [6] è spiegato con l'assioma della Semantica Generale "La mappa non è il territorio" [7], ovvero il concetto di "realtà".

Quello che siamo normalmente abituati a chiamare come "realtà", ovvero l'interpretazione cognitiva di "accadimenti esterni" è tuttavia la nostra personale rappresentazione interna di quello che percepiamo attraverso i nostri cinque sensi, che filtriamo tramite: il nostro sistema rappresentazionale primario [8, p.81]; i nostri metaprogrammi secondari [4, p. 132]; le nostre credenze [9, p. 211]; i nostri valori [9, pp. 209-213]; i nostri metaprogrammi primari [4, p. 86] e infine tramite il filtro dei nostri nuclei profondi [4, p. 200].

Possiamo già dire, solo così, che parlare di "realtà" risulta obsoleto, se intesa come qualcosa di oggettivo e uguale per tutti, ma ci sono delle variabili che accomunano delle "realtà" o mappe, rendendole simili per alcuni gruppi di persone.

Una di queste è il linguaggio, a scuola (in occidente) ci hanno insegnato un modo di parlare lineare (a differenza delle lingue orientali), fatto da soggetto, verbo, complemento oggetto.

Il nostro linguaggio è la parte più superficiale del nostro pensiero profondo, e come tale lo influenza (e ne è influenzato).

Quando guardo mia figlia giocare con i suoi giocattoli e capire che una pallina può entrare in una scatola e può uscire da un buco rotondo della scatola mentre un mattoncino delle costruzioni non può passare da quello stesso buco penso che la sua felice curiosità di imparare queste soluzioni lineari le sarà molto utile in futuro.

Poi penso a me oggi, e ricordo che anche io ho imparato a trovare soluzioni in quel modo, e tutt'oggi al lavoro, quando devo cercare delle soluzioni a dei problemi spesso mi capita di cercare soluzioni lineari.

Quando da bambini giochiamo, i problemi non sono mai troppo lontani dalle soluzioni, finché limitiamo il nostro gioco a un gruppo di giocattoli.

Quando lavoravo per un'agenzia di pubblicità, tra i vari clienti ce n'era uno che si stava da poco affacciando nel mondo della grande distribuzione alimentare.

Più si facevano conoscere, più la grande distribuzione (come Eurospin, Todis, etc.) li cercava. Più li cercavano, più domanda di prodotti alimentari ricevevano.

Più domande ricevevano più gli alimenti che producevano diventavano insufficienti per essere spediti a tutti i supermercati che li richiedevano.

Pensando da dirigente in modo lineare potremmo dire che: se gli alimenti sono insufficienti, la soluzione dovrà consistere nel produrre più alimenti.

La PNL ci torna in aiuto anche in questa situazione.

Tra le domande di precisione linguistica del Metamodello [10] ce n'è una in particolare che riguarda le "cause-effetto" (nella categoria delle "distorsioni").

Proviamo a chiedere al Manager di quell'azienda alimentare: in che modo l'insufficienza di alimenti causa una maggiore produzione di alimenti?

Da questo nuovo punto di vista, le risposte possibili sono destinate ad aumentare.

Le richieste maggiori di alimenti magari sono dovute al fatto che i prodotti, siccome piacciono, vengono comprati subito dai clienti e quindi il supermercato ha lo scaffale vuoto. Per non trovarsi in questa situazione il dirigente del supermercato ordina "più" alimenti, che però arriveranno solo dopo diverse settimane. Perciò, le prime volte si troverà a coprire i buchi negli scaffali e non avere scorte in magazzino, ciò causerà una richiesta ancora maggiore di alimenti che arriveranno, anche questi, dopo diverse settimane (perché la ditta ha bisogno di più tempo per produrre più alimenti). Andando avanti così arriverà un momento in cui arriveranno gli ordinativi "molto maggiori" rispetto alle richieste dei clienti del supermercato, che si troverà a quel punto, ad avere il magazzino pieno delle scatole che, per paura di rimanere di nuovo senza, aveva ordinato in sovrannumero.

Ciò causerà, subito dopo, un crollo negli ordinativi all'azienda, perché ormai il supermercato ha i magazzini pieni degli ordinativi precedenti.

Quindi forse il problema non era la sovrapproduzione di alimenti e rispondendo

alla domanda metamodello si sarebbe scoperto che potevano risolvere il problema migliorando i tempi di consegna e i trasporti o la comunicazione diretta tra produttore e rivenditore finale.

«I sistemi viventi sono sistemi completi. Il loro carattere dipende dall'insieme. Lo stesso vale per le organizzazioni; per capire le più difficili questioni manageriali è necessario vedere l'intero sistema che genera quelle questioni.

Vedere "elefanti interi" non significa che ogni questione organizzativa debba essere compresa soltanto guardando l'intera organizzazione. Alcune questioni *possono* essere comprese soltanto guardando come interagiscono le une con le altre le funzioni principali, come la produzione, il marketing e la ricerca; ma vi sono altre questioni nelle quali, entro una data area funzionale, insorgono forze sistemiche critiche ed altre rispetto alle quali è necessario prendere in considerazione la dinamica di un intero settore.

Il principio chiave, detto il "principio del limite del sistema", è che le interazioni da esaminare sono quelle più importanti per la questione in esame, *indipendentemente* dai limiti organizzativi formali.

Ciò che rende difficile mettere in pratica questo principio è il modo in cui le organizzazioni sono progettate per impedire alle persone di vedere le interazioni importanti.

Un modo ovvio è di mettere in atto rigide divisioni interne che impediscono indagini attraverso i limiti divisionali, come quelli che crescono tra il marketing, la produzione e la ricerca. Un altro consiste nel "lasciare" i problemi alle spalle, in modo che siano risolti da qualcun altro»

nel suo libro Senge definisce questa caratteristica nel paragrafo: «Dividere un elefante in due non dà due elefantini» [5, p. 76].

2.3 Considerare i processi di cambiamento, invece che le singole istantanee e il lungo termine oltre che il breve

«Qualche volta i dilemmi più ingarbugliati, se osservati dal punto di vista sistemico, non sono per niente dilemmi» [5, p. 74].

Sono artefatti di istantanee, anziché del pensiero per processi. Appaiono in una luce completamente nuova solo dopo che si ha immaginato il cambiamento nel corso del tempo.

Considerare le istantanee ci spinge a pensare a qualsiasi problema come una scelta rigida – questo o quello.

È un po' come il concetto della qualità e del costo. Il problema americano degli anni dell'epoca industriale è stata «decidere se produrre prodotti a basso costo o di alta qualità, come se queste due caratteristiche non potessero andare d'accordo. Ma il vero cambiamento sistemico consiste nel vedere come entrambe possano essere migliorate, nel corso del tempo: quindi, alta qualità e bassi costi» [4, p.151].

Se si considerano solo i frame di una pellicola, il senso dell'intero film andrà perso. Così quello che può essere considerato un problema insormontabile nel breve periodo, se ben trattato, potrebbe diventare una risorsa nel futuro.

Sempre che si tenga in considerazione la tendenza al “ri-equilibrio” dei sistemi.

A volte infatti, come dice Senge, più si spinge avanti, più il sistema spinge indietro.

Questa pragmatica considerazione di Senge indica la “retroazione compensativa”, che si verifica quando interventi ben intenzionati inducono il sistema a rispondere in modi che cancellano i benefici dell'intervento.

«Sappiamo tutti cosa vuole dire sentirsi di fronte a retroazioni compensative – più spingete avanti, più il sistema spinge indietro; più vi sforzate di cercare di migliorare le cose, più sembra che occorra aumentare gli sforzi» [5, p. 66].

Questo è lampante negli accreditamenti di qualità. Più il policlinico, l'ospedale, la clinica, il laboratorio, etc. tende a voler cambiare le cose per migliorarle, cercando di essere complianti agli standard di qualità, più il sistema umano tende a muovere “contro” questi cambiamenti, è il classico e limitante “abbiamo sempre fatto così”.

2.4 Considerare l'effetto leva

Peter Senge scrive, nel capitolo dedicato alle leggi della Quinta Disciplina, che: «piccoli cambiamenti possono produrre grossi risultati, ma le aree in cui si possono verificare gli effetti migliori sono spesso quelle meno ovvie» [5, p. 73]. Il pensiero sistemico dimostra infatti anche che azioni limitate, ma ben orientate, possono talvolta produrre miglioramenti significativi e durevoli, se vengono applicate nel punto giusto. I teorici dei sistemi chiamano questo principio “Effetto di leva” e perciò la risoluzione di un pro-

blema dipende spesso dalla capacità di scoprire e attuare il miglior effetto leva (un cambiamento che, con il minimo sforzo, può portare a un miglioramento durevole e significativo).

Un parallelo marinaresco interessante può ben spiegare il principio della leva: il “servotimone”.

Ogni barca è dotata di un timone, ovvero di un organo direzionale dell’imbarcazione.

Un servotimone è un piccolo “timone su timone” di una nave.

Il servotimone è molto più piccolo del timone.

Poiché muovere il timone di una grande imbarcazione richiede molta forza, in quanto bisogna confrontarsi con la forza dell’acqua, lo scopo del servotimone è di rendere più facile ruotare il timone (come il servosterzo, anche se non meccanico, per girare le ruote di una macchina da fermi).

Più grande è la nave, più importante è il servotimone perché il grande volume di acqua che scorre intorno al timone può rendere difficile virare.

Inoltre il timone può essere orientato attraverso una ruota oppure attraverso una barra.

I comandi a ruota e a barra non sono equivalenti, perché la barra orienta il timone dal lato opposto della rotazione applicata.

Se non sapessi assolutamente nulla dell’idrodinamica e vedessi una grossa petroliera che naviga in alto mare, non saprei dove spingere se volessi far virare a sinistra la petroliera.

Probabilmente andrei a prua e cercherei di spingere a sinistra.

Avete una qualche idea di quanta forza occorre per far sì che una petroliera che va a quindici nodi all’ora giri spingendo sulla prua? L’effetto leva consiste nell’andare a poppa e spingere l’estremità finale della petroliera verso destra, in modo che la prua giri a sinistra ovviamente questo è il compito del timone ma in quale direzione si ruota il timone allo scopo di far sì che la poppa della nave giri a destra? A sinistra, naturalmente.

«Vedete – afferma Senge – le navi virano perché la loro parte finale è “risucchiata”. Essendo virato nell’acqua che sopravviene, il timone comprime il flusso dell’acqua e crea una differenza di pressione. Questa differenza spinge la poppa nella direzione opposta a quella in cui il timone è ruotato è esattamente in questo modo che un aeroplano vola: l’ala dell’aereo crea una differenza di pressione e l’aeroplano è “risucchiato” verso l’alto (tranne quando arriva a pochi metri da terra che subisce invece l’effetto opposto o “grounding”).

Il servotimone – questo congegno piccolissimo che ha un effetto enorme sull’enorme nave – fa lo stesso per il timone. Quando è ruotato in una direzione o nell’altra, esso comprime l’acqua che scorre intorno al timone e crea una piccola differenza di pressione che “succhia il timone” nella direzione desiderata ma se volete che il timone giri a sinistra in quale direzione ruotate il servotimone? A destra, naturalmente.

L’intero sistema – la nave, il timone e il servotimone – è progettato meravigliosamente in base al principio dell’effetto leva eppure, il suo funzionamento non è assolutamente ovvio, se non si comprende

la forza dell'idrodinamica» [5, pp. 73-74].

Allo stesso modo non sono ovvi i cambiamenti ad alto effetto leva nei sistemi umani, fino a quando non comprendiamo le forze che operano in quei sistemi.

Napoleone era solito dire: Se la truppa si lamenta, aumento la paga agli ufficiali.

Ad esempio Oliveri racconta questo aforisma di Bonocore: «Un ruscello può diventare un lago, basterà formare una diga, la grandezza del lago dipenderà dalla capienza del bacino. Puoi cambiare il corso del ruscello mettendo un sassolino alla sorgente, così il ruscello potrà dirigersi verso un bacino più consono a te» [4, p. 152].

L'unica regola per scoprire i cambiamenti ad alto effetto leva è disciplinarsi nella Quinta Disciplina, nelle sue leggi, conoscere e ristrutturare le proprie incapacità, affidandosi magari a un consulente o Mentore che questa strada la conosce già, perché l'ha percorsa migliaia di volte.

Per esempio, per molti anni i produttori americani hanno pensato di dover scegliere tra bassi costi ed alta qualità.

I produttori americani pensavano che la produzione dei prodotti di qualità superiore costasse di più rispetto a quelli di qualità normale. Essi pensavano che i prodotti di buona qualità richiedono più tempo per essere montati, esigono materiali e componenti più costosi e comportano controlli di qualità più estesi.

Ciò che essi non prendevano in considerazione era il fatto che migliorare la qualità e ridurre i costi può procedere parallelamente nel corso del tempo.

«Non presero in considerazione come miglioramenti di base nei processi di lavoro possono eliminare sia la rilavora-

zione, sia i controlli di qualità, possono ridurre i reclami dei clienti e i costi delle prove, aumentare la lealtà dei clienti e ridurre i costi di pubblicità e di promozione delle vendite» [5, pp.74-75].

Quei manager non si resero conto che avrebbero potuto conseguire entrambi gli obiettivi se solo avessero avuto la volontà di posporre uno mentre si concentravano sull'altro.

Investire tempo e denaro per sviluppare nuove competenze e metodi di montaggio, ivi inclusi nuovi metodi per coinvolgere tutti i responsabili nel miglioramento della qualità, è un "costo" irrinunciabile.

«È possibile – afferma Senge – che nei mesi seguenti la qualità migliori e contemporaneamente i costi aumentino: sebbene alcuni risparmi di costo (come la riduzione nelle rilavorazioni) possano essere ottenuti con sufficiente rapidità, per realizzare l'intera gamma dei risparmi di costo sono magari necessari diversi anni molti dilemmi apparenti, come il controllo locale nei confronti di quello centrale, oppure la soddisfazione dei dipendenti rispetto ai costi del lavoro competitivi, oppure la gratificazione conseguente a risultati individuali rispetto alla generale consapevolezza del proprio valore, sono sottoprodotti del pensiero statico essi appaiono come scelte rigide "o/o" perché pensiamo a ciò che è possibile in un dato momento del tempo.

Può darsi che sia vero che il mese prossimo dobbiamo scegliere l'uno o l'altro, ma il vero effetto leva consiste nel vedere come entrambi possono essere migliorati nel corso del tempo» [5, pp.74-75].

2.5 Conoscere gli archetipi sistemici

La quinta e ultima legge è centrata sugli “archetipi sistemici” (Retroazione di rafforzamento, o escalation; Retroazione di riequilibrio o tapis roulant; Ritardo; Crescita e insufficienza di investimenti o farsi trovare pronti dal mercato; Erosione dell’obiettivo; Successo a chi ha successo; La tragedia delle risorse comuni; Transfert; Transfert su chi interviene).

Per rinforzare l’idea di quanto gli Archetipi Sistemici siano importanti all’interno di un gruppo la quinta legge ci ricorda di tenerli in grande considerazione.

Per esempio spesso sento dire: avrei voluto fare il medico oncologo, invece mi ritrovo in chirurgia generale. Oppure: mi sarebbe piaciuto tanto fare questo o quello, e invece mi sono dovuto accontentare di... oppure: avevamo puntato ad avere una grande Breast Unit (rete di professionisti del tumore del seno) e invece ci siamo dovuti accontentare di una semplice Unità Operativa.

Questi sono piccoli esempi di un Archetipo Sistemico chiamato “erosione degli obiettivi”.

Proprio su questo argomento, Bonocore usa dire: «Come avrai ben capito, “desiderare” da solo non basta. Io personalmente prima visualizzo il mio desiderio, poi lo associo a mie esperienze positive. Quindi mi informo su quali potrebbero essere le mie capacità, anche da apprendere. Poi, dopo aver capito quali sono le azioni da svolgere, pongo il mio desiderio su un piano prettamente fisico. Ne risulterà la differenza che c’è tra quello che molti chiamano un “sogno irrealizzabile”, e un “obiettivo ben ristrutturato”» [4, p. 153].

Una volta che avrai raggiunto il tuo obiettivo, ti accorgerai poi di quanto, soprattutto il percorso, ti abbia arricchito.

3. Conclusioni

La Quinta Disciplina risulta essere un sistema manageriale orientato all’analisi dei problemi “non immediatamente visibili”. Una attenta analisi delle cause profonde (tramite i sistemi della RCA; della Lean; o qualsiasi altro strumento utile) è sicuramente il mezzo per poter individuare il nocciolo del problema.

Una volta individuati questi problemi però è necessario intraprendere dei cambiamenti nell’organizzazione aziendale. Soprattutto nel settore umano (dei dipendenti), motivando e spingendo le persone a essere “protagonisti del cambiamento”.

Ricordiamo che un management orientato al cambiamento comprende e utilizza al meglio le altre 4 discipline, spinge la ricerca attiva e la correzione interna delle 7 incapacità, l’applicazione delle 5 leggi e ha forte attenzione ai 6 archetipi sistemici.

References

- [1] Pensieri C, Pennacchini M. La Quinta Disciplina e le organizzazioni che apprendono nel Management Sanitario. *Medicina e Morale* 2013; 6: 1169-1201.
- [2] Pensieri C, Cavicchi F, Pennacchini M. La Quinta Disciplina e le 7 incapacità di apprendere nel management sanitario. *Medicina e Morale* 2016; 5: 589-602.
- [3] Senge PM. *The Fifth Discipline*. Random House Business; 2006.
- [4] Bonocore I. *Io Mentore e la Quinta Disciplina*. Roma: Edizioni Nuova Cultura; 2013.

- [5] Senge PM. La Quinta Disciplina. Milano: Sperling & Kupfer; 1992.
- [6] Bandler R, Ginder J. La struttura della magia. Astrolabio Ubaldini: Roma; 1981.
- [7] Korzybski A. Science & Sanity. European Society for General Semantics; 1933. Disponibile online: <http://esgs.free.fr/uk/art/sands.htm>.
- [8] Pensieri C. La comunicazione medico-paziente. PNL e Sanità, teorie e tecniche di comunicazione interpersonale. UK: NLP International; 2009.
- [9] Dilts R. I Livelli di pensiero. NLP Italy, Urgnano; 2003.
- [10] Pensieri C. PNL Medica e Salute: la linguistica di precisione in sanità. Roma: Armando Curcio Editore; 2016.